PROFIAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS
RS-BRASIL




# CONTRIBUIÇÕES DO SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES (SEI) PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO:

## Um estudo de caso na Universidade Federal de Pelotas

# CONTRIBUIÇÕES DO SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES (SEI) PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO:

## Um estudo de caso na Universidade Federal de Pelotas

Relatório técnico apresentado pela mestranda Silvana Pilotto Figueiredo ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação da Professora Dra. Priscila Nesello, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



# SUMÁRIO


Resumo 04

Objeto de Pesquisa 05

Lócus de Pesquisa 06

Construto Teórico 07

Descrição da Situação-Problema 08

Objetivos 09

Metodologia 10

Diagnóstico e Análise - 1ª fase (quanti) 11

Diagnóstico e Análise - 2ª fase (quali) 12

Proposta de Intervenção 13

Síntese da Proposta de Intervenção 17

Considerações Finais 18

Referências 19

Responsáveis pela Proposta 20

# RESUMO

A Universidade Federal de Pelotas (UFPel) implantou o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) em 01 de novembro de 2017 para, entre outras coisas, melhorar a Gestão do Conhecimento (GC) na instituição. Nesse sentido, a pesquisa apresentada neste relatório analisou o nível de contribuição do SEI, enquanto facilitador tecnológico, para a GC na UFPel. Para o alcance dos objetivos, realizou-se uma pesquisa de métodos mistos do tipo sequencial explanatório, que consiste em realizar uma fase quantitativa, seguida de uma qualitativa, com o objetivo de complementar as análises e subsidiar a elaboração do plano de intervenção. Na fase quantitativa, os dados foram coletados através de questionário on-line, o qual foi encaminhado a 1.823 servidores da UFPel, via e-mail institucional. Os dados das 338 respostas obtidas foram analisados com a técnica de estatística descritiva, através do software Microsoft® Excel 2019.

Na fase qualitativa, os dados foram coletados através de entrevistas semiestruturadas com três servidores da Comissão de Gestão e Acompanhamento do SEI (CGA/SEI) e analisados com a técnica de análise de conteúdo de Bardin, por meio do software MAXQDA 24. Os resultados da pesquisa mostraram que o SEI tem contribuído para a GC na UFPel em um nível médio (3,29). A implantação do SEI na UFPel não foi, por si só, suficiente para elevar a gestão do conhecimento na instituição aos níveis desejáveis (4 e 5). Esse resultado corrobora o papel da tecnologia como um suporte à GC e não como uma solução em si mesma. Isso aponta para a necessidade não só de aprimorar o SEI como, também, de investir em ações voltadas a outros facilitadores relacionados ao sucesso da GC, como processos e pessoas.

# OBJETO DE PESQUISA

O objeto pesquisado foi o Sistema Eletrônico de Informações, também chamado de SEI. Trata-se de um software de governo, criado pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4) em 2009 e que é cedido gratuitamente para instituições públicas, mediante assinatura de acordo de cooperação técnica (Saraiva, 2018).

Ele é composto de funcionalidades e módulos para realizar a produção e o gerenciamento eletrônico de documentos e processos, contribuindo para a ampliação da gestão do conhecimento (Menezes, 2015). O SEI apresenta várias vantagens (portabilidade, acesso remoto, controle de nível de acesso, etc.), as quais resultam em benefícios para o serviço público e para o cidadão, conforme figura 1:

Figura 1 - Benefícios do SEI.



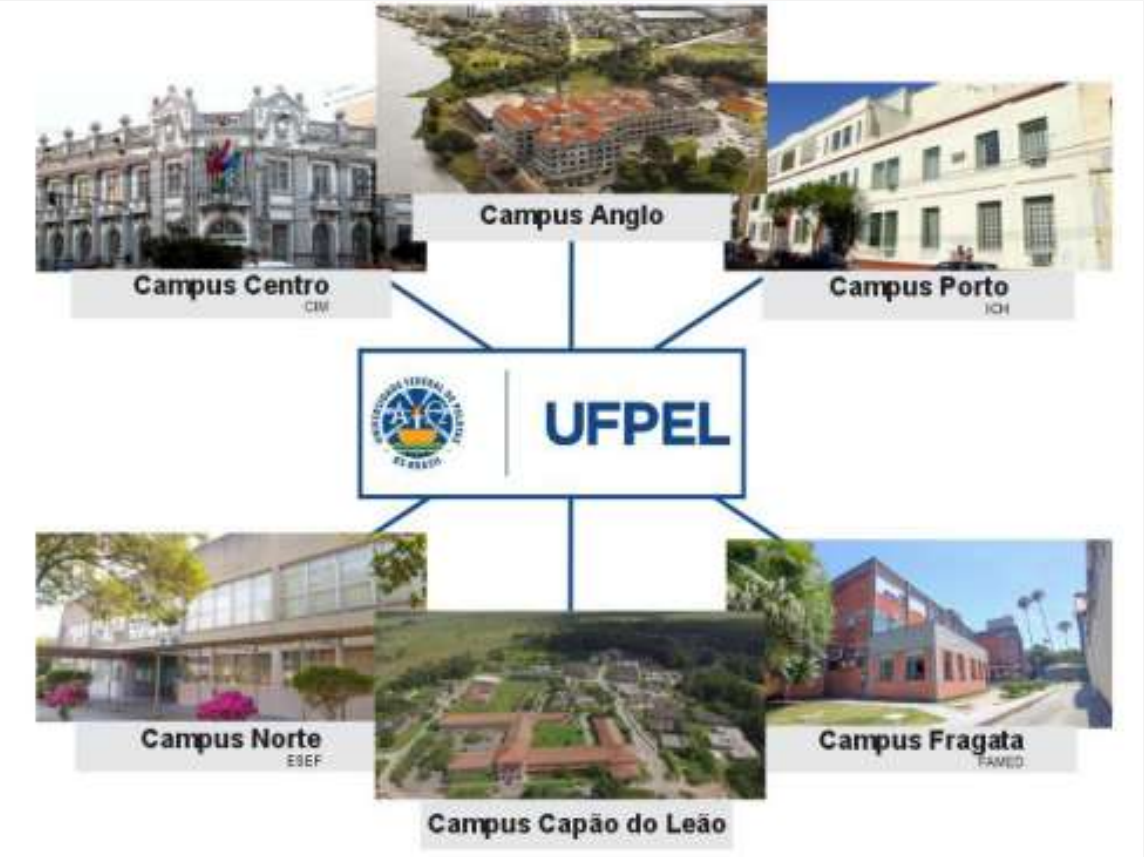

Fonte: Elaborado pela autora com base em Menezes (2015).

# LÓCUS DE PESQUISA

O objeto de pesquisa (o SEI) foi estudado no contexto da Universidade Federal de Pelotas. Trata-se de uma universidade pública brasileira, localizada na região sul do Estado do Rio Grande do Sul.

A UFPel é uma instituição fisicamente extensa, contendo diversos prédios espalhados pelas cidades de Pelotas e Capão do Leão. Atualmente, a UFPel conta com os seis *campi* que constam na figura 2.

Figura 2 - Estrutura Organizacional da UFPel.




Fonte: Elaborado pela autora com base em UFPel (2023a).

# PÚBLICO-ALVO

As melhorias propostas objetivam beneficiar diretamente todos os órgãos que utilizam o SEI e, indiretamente, a sociedade, já que processos públicos mais efetivos geram menor custo e agregam maio valor ao serviço público.

# CONSTRUTO TEÓRICO

O objeto de pesquisa (SEI) foi observado com base na Gestão do Conhecimento. A Gestão do Conhecimento (GC) compreende um conjunto de processos que visam aumentar a contribuição do conhecimento para a organização (Al Ahbabi *et al.*, 2019). Para as organizações privadas, significa competitividade junto ao mercado; para as públicas, eficiência na prestação dos serviços (Batista, 2012). Os processos essenciais de GC são quatro: criação, arquivo, transferência e uso (Machado, 2021), como apresenta a figura 3.

Figura 3 - Processos de Gestão do Conhecimento.




Fonte: Elaborado pela autora com base em Machado (2021).

O processo de criação consiste no desenvolvimento de novos conhecimentos, ideias e habilidades capazes de ampliar o estoque de conhecimento organizacional. O processo de arquivo refere-se ao armazenamento do conhecimento, de maneira que ele possa ser acessado. O processo de transferência corresponde à ação através da qual os trabalhadores transmitem informações relevantes uns aos outros. E o processo de uso diz respeito à colocação do conhecimento em ação, objetivando a prestação de serviços, a tomada de decisões, a solução de problemas, etc. (Alavi; Leidner, 2001).

# DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

O conhecimento é um dos recursos contemporâneos mais valiosos das organizações. No contexto público ele visa, entre outras coisas, a eficiência no atendimento às necessidades de uma sociedade cada vez mais consciente dos seus direitos e exigente quanto à prestação dos serviços públicos. Logo, é crucial que a administração pública invista na gestão desse recurso. Nesse sentido, a literatura indica elementos que podem auxiliar nessa tarefa. São os facilitadores da gestão do conhecimento: pessoas, processos e tecnologia, conforme figura 4.

Figura 4 - Tríade de facilitadores da GC.




Fonte: Elaborado pela autora.

A literatura aponta que a tecnologia tem papel de apoio, contribuindo para facilitar e acelerar os processos de GC Davenport; Prusak, 2003; Rossetti; Morales, 2007; Batista, 2012). No que tange ao processo de criação, a Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) pode favorecer a ampliação dos campos de interação entre os membros da organização, aumentando a qualidade e a frequência da criação. Quanto aos processos de arquivo e transferência ela pode contribuir aumentando a velocidade de acesso e de transferência do conhecimento. Em relação ao uso, a TIC pode ajudar automatizando rotinas e conferindo fluidez às práticas administrativas, além de instigar a busca por informações e conhecimentos que ajudem a melhorar o desempenho e a qualidade do trabalho (Machado, 2021). Em 01 de novembro de 2017 a UFPel implantou o SEI visando, entre outras coisas, melhorar a GC na instituição. A partir disso, surge a questão que norteia essa pesquisa: Como o SEI pode contribuir para melhorar a gestão do conhecimento em Universidades Públicas Federais (UPF's), confrontadas com um cenário de mudanças sociais e tecnológicas?

# OBJETIVO GERAL

Analisar o nível de contribuição do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), enquanto facilitador tecnológico, para a Gestão do Conhecimento (GC) na Universidade Federal de Pelotas (UFPel)

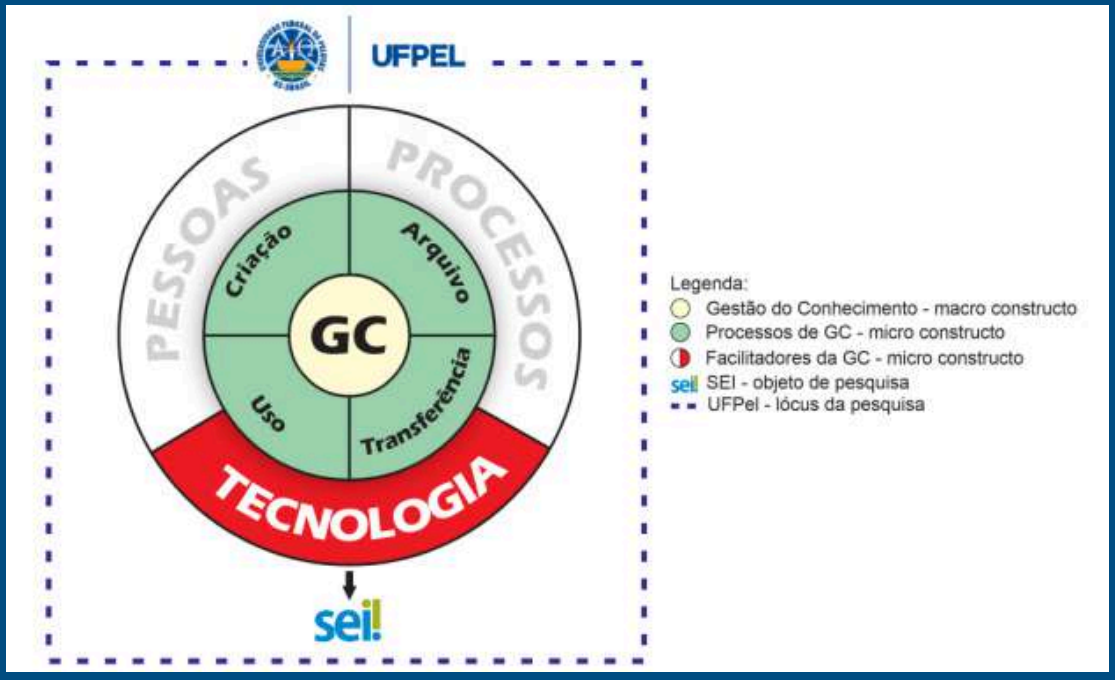
## OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar contribuições da tecnologia para os processos de GC;
- Mensurar o nível de contribuição do SEI para a GC e seus processos básicos: criação, arquivo, transferência e uso do conhecimento;
- Verificar a percepção dos usuários a respeito das contribuições e limitações do SEI para os processos de GC na UFPel;
- Validar junto a especialistas a percepção dos usuários sobre as contribuições e limitações do SEI;
- Propor um plano de intervençãocontendo recomendações para aumentar o nível de contribuição do SEI para a GC na UFPel.

# A RELAÇÃO ENTRE OBJETO, LÓCUS E CONSTRUCTO

Em outras palavras, é objetivo do trabalho observar a relação entre o SEI, enquanto tecnologia, e a GC e seus processos no âmbito da UFPel, conforme mostrado na figura 5.

Figura 5 - Síntese da relação entre objeto, lócus de pesquisa e constructo teórico.




Fonte: Elaborado pela autora.

# METODOLOGIA

A pesquisa realizada se caracteriza como um estudo de caso, no qual foi empregado o método misto do tipo sequencial explanatório, iniciando por uma fase quantitativa de coleta e análise de dados, seguida por uma qualitativa, de caráter complementar (Creswell; Clark, 2013).

## 1ª FASE - QUANTITATIVA

### COLETA E ANÁLISE DE DADOS

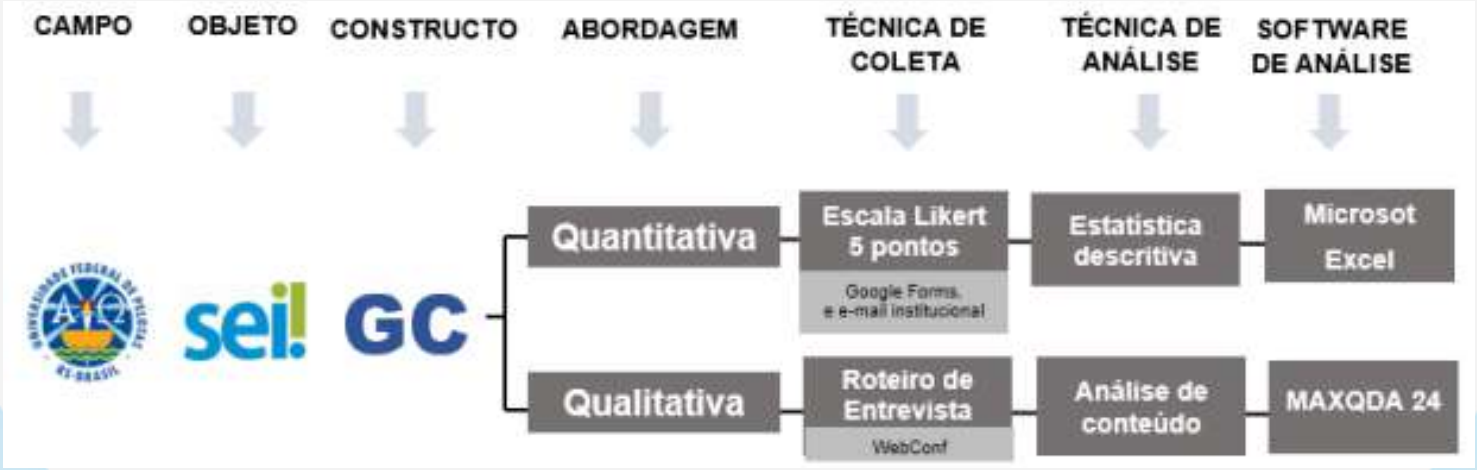
A técnica de coleta utilizada nesta fase foi a de levantamento de campo (Survey). Trata-se de uma pesquisa descritiva de abordagem quantitativa, em que a coleta de dados ocorreu a partir da interrogação direta aos servidores da UFPel (Docentes e Técnicos Administrativos em Educação - TAE's), (Gil, 2024). A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário desenvolvido por Machado (2021). Esse instrumento contém vinte assertivas fechadas e obrigatórias, em escala de Likert de cinco pontos (1- quase nunca se aplica, 2- aplica-se pouco, 3- aplica-se moderadamente, 4- aplica-se muito e 5- aplica-se quase totalmente), contemplando proporcionalmente cada um dos quatro processos de GC. Finalizam o questionário duas questões discursivas e facultativas sobre contribuições e limitações do SEI. O instrumento foi elaborado no *Google Forms* e enviado por e-mail institucional aos 1.873 servidores ativos que ingressaram na UFPel antes da data de implantação do SEI. Obtiveram-se 338 respostas que foram tabuladas no software Microsoft® Excel 2019 e analisadas com a técnica de estatística descritiva.

## 2ª FASE - QUALITATIVA

### COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Considerados os objetivos da pesquisa, a amostra foi selecionada de forma intencional. Foram selecionados 3 servidores atuantes na Comissão de Gestão e Acompanhamento do SEI (CGA/SEI) e que ao mesmo tempo são gestores de unidades estratégicas em relação a esse sistema: Escritório de Processos (EP), Seção de Projetos Administrativos (SPAD) e Núcleo de Documentação e Arquivo (NUDOC). Para a realização das entrevistas, foi elaborado um roteiro semiestruturado. Para a análise empregou-se a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2021). Para operacionalizar a análise, foi utilizado o software MAXQDA 24.

Figura 7 - Design da Metodologia.




Fonte: Elaborado pela autora..

# DIAGNÓSTICO E ANÁLISE - 1ª FASE (QUANTI)

Foram realizados dois recortes estatísticos. O primeiro recorte foi realizado para verificar se na percepção dos servidores o SEI contribuiu para a GC, através de seus quatro processos essenciais. Na Tabela 1 verifica-se que a percepção favorável superou a não favorável em todos os processos, sendo a diferença entre elas menor que o dobro somente no processo de transferência.

Tabela 1 - Percepção sobre a contribuição do SEI.

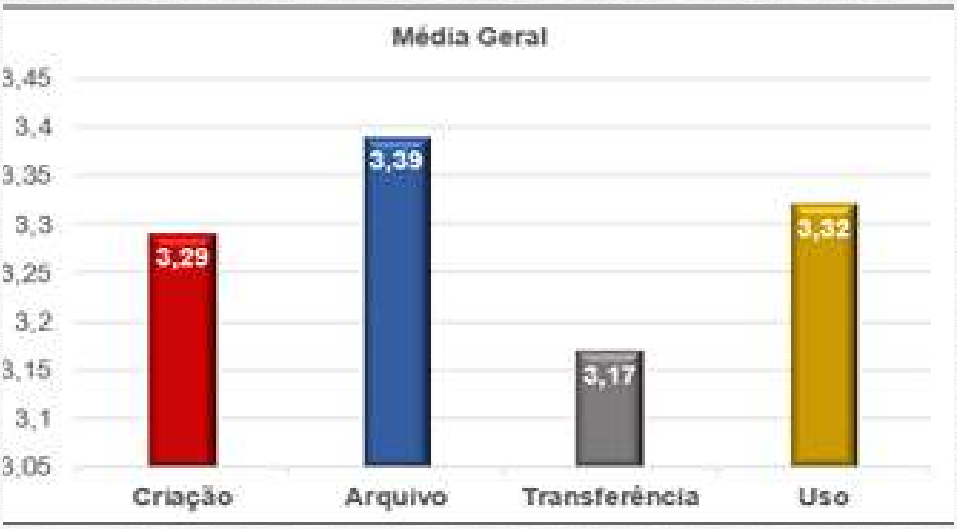
| Processo/Percepção | Não Favorável | Inexpressiva | Favorável |
|---|---|---|---|
| Criação | 25% | 25% | 50% |
| Arquivo | 24% | 21% | 55% |
| Transferência | 33% | 22% | 45% |
| Uso | 22% | 30% | 48% |
| Geral | 26% | 24% | 50% |

Fonte: Elaborado pela autora.

Constatada a contribuição do SEI para os quatro processos de GC, o segundo recorte buscou analisar o nível dessa contribuição. Os resultados foram aferidos através do cálculo das médias por assertiva e das médias gerais de cada processo, resultando nos valores apresentadas na Tabela 2.

A Tabela 1 mostra que na percepção de 50% dos servidores a implantação do SEI contribuiu para os processos de GC da UFPel. Percebe-se na tabela 2 que, em todos os quatro processos, essa contribuição foi mediana (nível 3), sendo o processo de arquivo o que obteve a maior média e o de transferência o que obteve a menor média. **A média geral (para GC) foi de 3,29.**

Tabela 2 - Nível de contribuição do SEI para cada processo de GC.




Fonte: Elaborado pela autora.

# DIAGNÓSTICO E ANÁLISE - 2ª FASE (QUALI)

## Validação das Contribuições do SEI citadas na fase quanti

Os entrevistados validaram todas as contribuições citadas pelos servidores que responderam a fase quantitativa, embora em algumas eles tenham apresentado ressalvas.

Em relação à **criação** do conhecimento, o SEI possibilitou, entre outras contribuições, a interação e a troca de conhecimento entre os servidores, ajudando no desenvolvimento das atividades realizadas pela instituição e ampliando a possibilidade de desenvolvimento de novas ideias e serviços. Ele ajudou também na redução do tempo para a criação de documentos e processos. E a base de conhecimento ajudou a constituir uma referência de consulta para a elaboração desses expedientes.

Em relação ao **arquivo**, o SEI contribuiu, entre outras coisas, para aumentar a transparência ao possibilitar o acompanhamento dos processos. Contribuiu também para a segurança das informações, evitando o extravio de documentos. Com a criação da base de conhecimento, o SEI descentralizou as informações, possibilitando aos servidores localizar o conhecimento a respeito de diversos processos organizacionais. Além disso, ajudou os servidores a organizarem o conhecimento, tornando-o acessível e útil à organização.

Em relação ao processo de **transferência**, os entrevistados concordam que o SEI contribuiu, entre outras coisas, para agilizar a tramitação dos processos organizacionais, auxiliando na comunicação entre os cursos e na transferência de conhecimento entre os servidores, principalmente entre aqueles distantes em função da dispersão geográfica, característica da UFPel. Além disso, o SEI facilitou os trâmites institucionais ao proporcionar o mapeamento dos processos e também a criação da base de conhecimento. Isso otimizou o fluxo informacional e reduziu o "engavetamento" de processos.

Por fim, em relação ao **uso**, o SEI contribuiu para a redução do tempo empenhado pelos servidores para a efetivação das operações ao promover a automatização das rotinas de trabalho. Isso possibilitou à organização a tomar decisões e a resolver problemas os com maior agilidade. A criação da base de conhecimento, ao possibilitar o acesso a informações exatas e confiáveis, permitiu que os servidores realizassem os seus trâmites processuais com maior segurança, cooperando inclusive para a redução do retrabalho.

# DIAGNÓSTICO E ANÁLISE - 2ª FASE (QUALI)

## Validação das Limitações do SEI citadas na fase quanti

As limitações citadas pelos respondentes da fase quantitativa foram categorizadas com base nas entrevistas. Conforme figura 8, percebe-se que a maioria das limitações é relativa às pessoas, enquanto a minoria é de fato problema do SEI.

Figura 8 - Categorização e descrição das limitações.




Fonte: Elaborado pela autora.

## PESSOAS

O conteúdo dessa categoria de análise foi organizado em três subcategorias que dizem respeito a: i) não saber usar e desconhecer os recursos do SEI; ii) não conhecer a filosofia e os limites estabelecidos para o uso do SEI; iii) resistir ao uso e aprendizado do SEI.

## PROCESSOS

O conteúdo dessa categoria de análise foi organizado em duas subcategorias que dizem respeito a: i) processo decisório e; ii) processo operacional.

## TECNOLOGIA

Essa categoria foi a que obteve o menor número de limitações que, diferentemente das seções anteriores, não estão agrupadas em subcategorias.

# PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

**Recomendações**

Os resultados da pesquisa apontam que o SEI contribuiu com a gestão do conhecimento em um nível médio. Sendo assim, há margem para aumentar essa contribuição, para que ela atinja os níveis mais altos, considerados desejáveis. Justamente com esse objetivo, apresentam-se a seguir recomendações à Universidade Federal de Pelotas, através da Comissão de Gestão e Acompanhamento do SEI. Como a pesquisa permitiu concluir sobre a importância da integração dos três facilitadores para o sucesso da GC, foram sugeridas ações direcionadas às pessoas, aos processos e à tecnologia.

## Pessoas

Em relação às pessoas são apresentadas recomendações em dois eixos. O primeiro contempla limitações relacionadas às pessoas não saberem usar o SEI e desconhecerem os recursos, a filosofia e os limites do sistema. O segundo eixo contempla recomendações relacionadas às pessoas resistirem ao uso e aprendizado do SEI.

**1º Eixo - Não saber utilizar o SEI e desconhecer os recursos, a filosofia e os limites do sistema.** Em relação a esse eixo, foram feitas quatro recomendações.

A primeira recomendação foi a criação de programas de educação com o objetivo de promover a aprendizagem ativa e contínua do quadro de pessoal. Como os dados apontam para uma dificuldade de uso maior por parte dos docentes, recomenda-se que alguns desses programas sejam elaborados especificamente para essa categoria. Com base nos dados da pesquisa, sugerem-se alguns conteúdos: gestão documental, ferramenta de pesquisa, relatórios, editor, extensões/plugins (SEI Pro, SEI ++, SEI-EV, etc.), módulos (Módulo de Peticionamento, Módulo SEI em Números, Módulo SEI IA, Módulo de Gestão Documental, etc.).

A segunda recomendação é a "mentoria", inspirada em Batista (2012). Trata-se de uma modalidade de gestão do desempenho, a qual coloca um servidor mais experiente e hábil (mentor) em determinado assunto à disposição dos menos experientes. O objetivo dessa ação é oportunizar ao servidor menos experiente o crescimento e o desenvolvimento de suas habilidades. No caso da UFPel, sugere-se que o mentor seja um servidor de carreira, com pleno domínio prático e teórico sobre o SEI. Ele deve ser definido formalmente em cada unidade, de forma voluntária ou a convite.

A terceira recomendação é a elaboração de um guia prático, contendo instruções claras e objetivas sobre recursos específicos que os servidores mencionaram ter dificuldade. Por exemplo, o guia pode demonstrar como realizar buscas no módulo de pesquisa ou apresentar funcionalidades que os servidores parecem desconhecer, tais como os grupos de envio de e-mails. Além do guia, recomenda-se disponibilizar tutoriais em vídeo no portal do SEI para que os servidores, principalmente os novos, possam assistir sempre que preciso. Desse modo, os servidores podem acessar o conhecimento de pronto, sem ter que aguardar a oferta dos cursos de capacitação.

A quarta recomendação é a divulgação do Portal SEI. De acordo com Batista (2012), é importante disseminar de forma sistemática informações sobre os recursos de gestão do conhecimento, seus benefícios, ferramentas, etc., para que os servidores possam aderir ao uso. Por isso, sugere-se também a ampla divulgação do portal, já que os dados da pesquisa também indicam que os servidores parecem desconhecer essa fonte de informação sobre o SEI. Propõe-se que o próprio SEI seja o canal de divulgação do portal, de modo que ao logar no sistema, um banner de divulgação seja exibido na tela principal.

Figura 9 - Proposta de divulgação do Portal SEI: arte e vista do banner na tela.




Fonte: Elaborado pela autora.

**2º Eixo - Resistir ao uso e aprendizado do SEI.** Em relação a esse eixo, foram feitas duas recomendações.

A primeira recomendação foi a criação de um sistema de incentivos, com o objetivo de promover a participação dos servidores nos eventos formativos. De acordo com Batista (2012), existem diversas maneiras de reconhecer e incentivar, cabendo à organização identificar os tipos mais adequados: material ou psicológico, formal ou informal. Segundo Davenport e Prusak (2003, p. 25), "uma série de firmas de consultoria fizeram do compartilhamento do conhecimento um dos critérios básicos do processo de avaliação de desempenho [...]". Com base nisso, pode-se estabelecer a participação em ações formativas sobre o SEI como critério de pontuação para desempate em seleções (ministrar cursos, PAVE, etc.). Também é possível considerar a participação em capacitações sobre o SEI como fator de facilitação ao atendimento dos requisitos para as progressões profissionais (por mérito, por capacitação, etc.).

A segunda recomendação é a utilização da narrativa como ferramenta de comunicação utilizada para expor situações e comunicar lições aprendidas através de relatos retrospectivos. Em outras palavras, é o ato de contar histórias para compartilhar o conhecimento, experiências e valores da organização, disseminando o conhecimento tático entre os servidores envolvidos. Portanto, a ideia dessas atividades de diálogo e reflexão é engajar e conectar os servidores ao SEI, através de momentos descontraídos que apresentam informações que não costumam estar nos livros ou manuais.

## Processos

Em relação aos processos são apresentadas recomendações em dois eixos. O primeiro contempla recomendações relacionadas às decisões institucionais, enquanto o segundo contém recomendações relativas à organização interna das unidades.

**1º Eixo - Decisão Institucional.** Em relação a esse eixo, foi feita uma única recomendação.

Como o entrevistado 3 comenta que a existência de uma demanda significativa é o principal critério que pode levar à realização de mudanças no SEI, tais como a implementação de um novo módulo, recomenda-se que a UFPel adote um sistema de inteligência organizacional que permita conhecer as demandas e o quão significativas elas são. Segundo Batista (2012, p.60), os sistemas de inteligência organizacional "são voltados à transformação de dados em inteligência, com o objetivo de apoiar a tomada de decisão". O sistema de inteligência organizacional sugerido compreende a articulação de três atividades específicas: Visitas Técnicas, Pesquisa de Satisfação e Consulta Pública.

**2º Eixo - Organização Interna das Unidades.** Em relação a esse eixo, foram feitas duas recomendações.

A primeira recomendação é a criação de um protocolo de trabalho, o qual consiste em um conjunto de instruções que orientam as ações da unidade. A intenção do protocolo de trabalho é estabelecer a padronização na execução das atividades. Essa medida contribui para diminuir equívocos, desencontros e retrabalhos resultantes de práticas divergentes, bem como para melhorar a fluidez da rotina administrativa.

A segunda recomendação é que a UFPel constitua um canal de comunicação constante e permanente com outras universidades e com o TRF4, com o intuito de promover a ampliação do conhecimento organizacional para além dos limites da instituição.

## Tecnologia

Em relação à tecnologia são apresentadas as recomendações relativas diretamente ao SEI. Como em relação a essa categoria não houve subcategorização, devido à heterogeneidade das limitações, apresentam-se pontualmente recomendações individuais para cada uma delas. Em relação à tecnologia foram feitas 4 recomendações.

A primeira recomendação é que o sistema importe os e-mails institucionais dos servidores das bases de dados da instituição. A segunda recomendação é o aprimoramento de relatórios e do editor de textos do SEI. Com relação ao editor, recomenda-se torná-lo mais próximo dos editores já consolidados no mercado e, caso isso não seja possível, deve-se ao menos permitir que a formatação original seja mantida ao colar textos redigidos em um editor externo. A terceira recomendação é que seja exibido na ferramenta de pesquisa uma sugestão de palavras-chave de acordo com o tema de interesse do servidor. E a quarta recomendação é que seja criado um chat de suporte técnico que, ao ser acionado, conecte o servidor diretamente à Comissão de Gestão e Acompanhamento do SEI.

Figura 10 - Proposta para Layout do SEI com o Ícone do Chat.




Fonte: Elaborado pela autora.

# SÍNTESE DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO




## Recomendações:

1- Programas de Educação e Capacitação Continuada;
2- Mentoria;
3- Guia Prático e Vídeo Tutorial e;
4- Divulgação do Portal SEI.
5- Incentivos e Reconhecimentos;
6- Rodas de Conversa e Narrativas.




## Recomendações:

1- Sistema de Inteligência Organizacional;
2- Protocolo de Trabalho;
3- Comunidade Virtual de Prática.




## Recomendações:

1- Importação Automática de E-mail;
2-Aprimoramento de Relatórios e do Editor de Textos;
3- Palavras-chave da Ferramenta de Pesquisa e;
4- Chat de Suporte Técnico.

# CONSIDERAÇÕES FINAIS





- O SEI tem contribuído para a GC na UFPel em um nível médio (3,29);
- A implantação do SEI na UFPel não foi, por si só, suficiente para elevar a gestão do conhecimento na instituição aos níveis desejáveis (4 e 5);
- Tal resultado corrobora o papel da tecnologia como um suporte à GC e não como uma solução em si mesma;
- Isso aponta para a necessidade não só de aprimorar a tecnologia (SEI) como, também, de investir em outros facilitadores voltados ao sucesso da GC, tais como pessoas e processos;
- Sugere-se para trabalhos futuros que esta pesquisa seja reaplicada na UFPel algum tempo após a atualização do SEI para a versão 4.0, permitindo verificar se a atualização foi capaz de elevar o nível de contribuição do SEI para níveis mais altos que os verificados pela versão vigente quando da aplicação desta pesquisa (SEI versão 3.0).
- Sugere-se também que essa pesquisa seja aplicada em outras universidades que utilizam o SEI, a fim de que possam ser realizadas comparações entre os resultados obtidos entre as diferentes instituições.

# REFERÊNCIAS

AL AHBABI, Sultan Ali et al. Employee perception of impact of knowledge management processes on public sector performance. **Journal of Knowledge Management**, v. 23, n. 2, p. 351-373, 2019.

ALAVI, Maryam; LEIDNER, Dorothy E. Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: conceptual foundations and research issues. **MIS Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 107-136, mar., 2001.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 5. ed. São Paulo: Edições 70, 2021. 281 p. ISBN 9789724415062.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira:** como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: IPEA, 2012.

CRESWELL, John W.; CLARK, Vicki L P. **Pesquisa de métodos mistos.** 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2013. E-book. p.22. ISBN 9788565848411. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788565848411/. Acesso em: 09 mar. 2025.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 7ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2019. E-book. p.iv. ISBN 9788597020991. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597020991/. Acesso em: 09 mar. 2025.

MACHADO, Thaís Gomes. **Gestão do Conhecimento e o uso de plataformas digitais no sector público:** um estudo de caso do Sistema Eletrônico de Informações (SEI). 2021. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Escola de Economia e Gestão - Universidade do Minho. Braga, 2021.

MENEZES, Marcus. **Processo Eletrônico Nacional - PEN**. Brasil, 2015. Disponível em:https://softwarepublico.gov.br/social/sei/pen-projeto-eletronico-nacional. Acesso em: 06 fev. 2024.

NEVES, Maria Lúcia Corrêa; VARVAKIS, Gregório Jean; FIALHO, Francisco Antonio Pereira. Pessoas, processos e tecnologia na gestão do conhecimento: uma revisão da literatura. **Revista de Ciências da Administração (RCA)**, v. 20, n. 51, p. 152-167, nov., 2018.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do Conhecimento**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2016.

PINTO, Danieli; MOLINA, Letícia Gorri; PALETTA, Francisco Carlos. Uso das tecnologias da informação e comunicação na gestão da informação e do conhecimento nas organizações. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 12, n. 1, p. 80-96, jan.-abr., 2022.

ROSSETTI, Adroaldo Guimarães; MORALES, Aran Bey Tcholakian. O papel da tecnologia na gestão do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 36, n. 1, p. 124-135, jan.-abr., 2007.

SANTOS, Paloma Maria; ROVER, Aires José. Processos de gestão do conhecimento fomentados pelos portais de governo. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, n. 2, p. 48-79, jul.-dez., 2016.

SARAIVA, André. **A implementação do SEI – Sistema Eletrônico de Informações**. ENAP: Brasília, 2018.

UFPel. **Base de Conhecimento**. Pelotas, c2025. Disponível em: https://wp.ufpel.edu.br/sei/?page_id=787. Acesso em: 20 fev. 2025.

# RESPONSÁVEIS E CONTATOS




Este relatório técnico foi elaborado pela mestranda do Mestrado Profissional em Administração Pública da UFPel, Silvana Pilotto Figueiredo, sob orientação da Profa. Dra. Priscila Nesello.

**Contato**
**E**-mail: spilottofigueiredo@gmail.com
E-mail: pri.nesello@gmail.com

**Local e Data**
Universidade Federal de Pelotas
25 de março de 2025

PROFIAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS
RS-BRASIL